

## 保育課程経営研究の提唱

横松 友義

本研究では、保育課程経営研究を提唱する。まず、これまで以上の保育園保育の質的向上を実現するために、保育課程開発が求められており、その推進の上で、組織としての条件整備、すなわち、経営が必要であることを論じている。次に、保育課程の経営の奨励を目指し、それを表す専門用語として、「保育課程経営」を提唱し、この保育課程経営の定義をしている。その上で、保育園においては、各園の保育の独自性と創意工夫が第一に尊重され、保育のねらい・内容を決める際の裁量幅が幼稚園や小・中学校以上に大きく、小・中学校以上に目指す子ども像を明確に描きやすく自律しやすいことから、保育課程経営研究の成果により保育園保育を変革していける可能性は十分にあることを論じている。

Keywords：保育園，保育課程，経営研究，提唱

### 1. 問題と目的

2008年の保育所保育指針の改定で、保育の全体計画を示す用語が「保育計画」から「保育課程」に改められた。それは、これまで以上に保育を質的に向上させるために、園の保育の一貫性、体系的、組織性、計画性をより重視していることの表れである。<sup>1)</sup>そして、2009年度より、各保育園<sup>2)</sup>では、保育課程を編成した上で、保育課程に基づいてより具体的な指導計画を作成し、保育を実践し、さらに、保育課程を踏まえて、自らの保育と園の保育等の評価・改善に努めることが、法的に義務づけられた<sup>3)</sup>。この「保育課程の編成→指導計画の作成→保育の実践→評価→改善」という一連の営みを、本稿では、「保育課程開発」と呼んでいる。この「保育課程開発」という用語は、横松・渡邊<sup>4)</sup>が用いた用語であり、その説明は、次のとおりである。保育とは、生命の保持と情緒の安定を図る「養護」と調和的発達を促す「教育」との一体化した働きかけと言われ、一般的に、この保育の各保育園における全体計画を保育課程と言い、各幼稚園における全体計画をカリキュラムと言う。そこで、カリキュラム開発という用語と同様な意味で「開発」という用語を用い、保育課程を編成し、指導計画に具体化し、保育実践を実施し、省察し評価し、保育の計画と実践を改善してい

く一連の営みを「保育課程開発」と呼ぶ。筆者は、この意味で保育課程開発という用語を用いる。

つまり、2009年度より、各保育園には、保育課程開発を推進するように努めることが、法的に義務づけられているということである。

この保育課程開発を推進するために、今日、組織としての条件整備、すなわち、経営が求められている。2009年3月には、厚生労働省より、保育課程開発における自己評価についてのガイドライン<sup>5)</sup>が公表され、「PDCAの循環の継続」という経営的視点が導入されている。ここでいう「PDCAの循環の継続」とは、Plan→Do→Check→Actionの循環の継続ということである。

しかし、この保育課程の経営に関する研究については、萌芽レベルのものしか見いだせなかった。

国立情報学研究所のCiNiiと国立国会図書館のNDL-OPACとで、「保育 and 課程 and 経営」「保育 and 課程 and マネジメント」「保育 and カリキュラム and 経営」「保育 and カリキュラム and マネジメント」「幼稚園 and 教育課程 and 経営」「幼稚園 and 教育課程 and マネジメント」「幼稚園 and カリキュラム and 経営」「幼稚園 and カリキュラム and マネジメント」「幼児 and 教育課程 and 経営」「幼児 and 教育課程 and マネジメント」「幼児 and カ

リキュラム and 経営」「幼児 and カリキュラム and マネジメント」というキーワードで、雑誌記事題目に関する検索を行った。しかし、保育園保育課程の経営研究のみでなく、幼稚園教育課程の経営研究あるいは幼稚園カリキュラムマネジメントの研究も、見いだすことができなかった。

さらに、先行関連研究について調査すると、次のことが明らかとなった。保育課程の経営について考える場合、最初に問題になるのは、保育課程編成であり、保育課程を編成する際に最初に行わなければならないのが、園の職員が実際に達成しようとする保育目標の明確化である。この保育目標の明確化手順の研究もほとんど見いだすことができなかった。

国立情報学研究所のCiNiiと国立国会図書館のNDL-OPACとで、「保育目標」「保育 and 目標」「幼稚園 and 目標」「幼児教育 and 目標」というキーワードで、雑誌記事題目に関する検索を行った。しかし、保育現場における保育目標の明確化手順に関する研究は、保育園関係のみでなく、幼稚園関係も含めて、2件しか見いだすことができなかった。1件は、朝日保育園で保育目標の合意に向けて行われている実践を鈴木千代子が紹介しているもの<sup>6)</sup>である。ただし、これは、あくまで「取り組みの途中で」の紹介であり、職員が実際に達成しようとする保育目標を明確化する手順を開発するには至っていない。もう1件は、所属保育士が実際にその達成を目指し、かつ、納得できる保育目標の明確化手順を開発した、私立御南保育園におけるアクション・リサーチ<sup>7)</sup>である。鈴木の研究は取り組み途中のものであり、私立御南保育園でのアクション・リサーチにより、初めて、所属保育士が実際にその達成を目指し、かつ、納得できる保育目標の明確化手順が開発されているといえる。つまり、保育課程開発が求められ、その中に、「PDCAの循環の継続」という経営的視点が導入されているにもかかわらず、その最初の作業である実際に達成しようとする保育目標の明確化手順を開発した研究をわずか1件しか見いだすことができないというのが現状なのである。

そこで、本研究では、次の三つのことを目的とする。まず、近接領域の研究成果を参考にして、保育課程の経営がなぜ必要なのかを論じる。次に、保育課程の経営を表す専門用語として、「保育課程経営」を提唱し、定義する。最後に、この分野の研究には、保育園保育を変革していける可能性が十分にあることを論じる。つまり、以上の三つのことをとおして、保育課程経営研究を提唱するわけである。

## 2. 保育課程の経営の必要性

保育課程の経営がなぜ必要なのかを理解する上で、近接領域である小学校・中学校・高等学校の教育課程経営研究及びカリキュラムマネジメント研究が参考になる。

教育課程経営論の嚆矢と言われている<sup>8)</sup>高野は、1989年の編著書『教育課程経営の理論と実際―新教育課程基準を踏まえて―』の中で、戦後の教育課程改革に成功感があまりないことを問題視し、その解決策について考察している。<sup>9)</sup>「端的に言えば、これまで次々に提案された教育課程の改革構想は、なるほど教育課程の内容そのものの編成については熱心に集中的に吟味をこらしてはきた。しかし、それが生きた学校現場に実際に実現されるための条件づくり（条件整備）、すなわち、ここでいわゆる『教育課程経営』と表現するところの営みについての吟味と構想の提示においては、まことにお座なりで、不十分なものがあつた、といえないか。（傍点は高野）」「教育課程や授業の内容そのものの基準が改革され、また学校がそれに沿って改革の努力をしても、それだけでは、そもそも教育課程改革とはならなかった。それと同時に、その条件をも変える考え方を強く含み込む必要があつたのだ。」なお、高野は、「教育課程の内容それ自体」と「条件整備活動」を含めて「広義の教育課程経営」と呼び、条件整備活動を「教育課程内容論そのものとは一応、それを区別して」とらえた場合、「狭義の…教育課程経営」と言っている（傍点は高野）。

その後、教育課程経営研究が進んでいく過程で、「教育課程経営」という用語の代わりに「カリキュラムマネジメント」という用語を用いる研究者が現れてくる。例えば、中留<sup>10)</sup>は、地方分権が進んできて、教育課程の大綱化・弾力化が進んで学校の自律性が強まる中で、「静態的」で「硬直化したイメージ」を持たれている「教育課程」という用語に代えて、「主体者の裁量の広がり」や「文化」としてとらえること等を含めたより広い意味の「カリキュラム」という用語を用い、「カリキュラムマネジメント」と言っている。また、中留・田村<sup>11)</sup>は、2004年の段階で、カリキュラムマネジメントについて次のように解説している。「カリキュラムマネジメントをあえて定義づけるとすれば、それは、『各学校が教育目標の達成のために、児童・生徒の発達に即した教育内容を諸条件とのかかわりにおいてとらえ直し、それを組織化し、動態化することによって一定の教育効果を生み出す経営活動である』ということになる。」「この定義の文言である『組織化し、動態化する』というのは、教育目標達成のための教育内

容を編成、実施、評価、改善（P－D－S－I）する一連の経営活動のプロセス（サイクル）を意味する。……ここで言う一定の教育効果とは単なる『プロダクト』ではなく、P－D－S－Iのインプルーブメント（Improvement）にあるように最終的にカリキュラムマネジメントはそれによって、学校を改善することに向けられる。」

つまり、教育課程改革を実現するために、そして、学校の裁量が広がりその自律性が強まる中で、組織としての条件整備、すなわち、経営が求められるようになってきたといえる。

小学校・中学校・高等学校の教育課程経営あるいはカリキュラムマネジメントの研究動向を参考にすれば、これまで以上の保育園保育の質的向上を目指して、保育の一貫性、体系性、組織性を向上させて、保育課程開発を推進する改革を実現するための組織としての条件整備、すなわち、経営は、まさに、必要であると考えられるのである。

### 3. 保育課程経営という専門用語の提唱

保育課程開発を推進するための組織としての条件整備、すなわち、経営を示す専門用語は見いだすことができなかった。そこで、近接領域の研究成果を参考に、2009年度より保育園において公的に用いられるようになった「保育課程」という用語と「経営」という用語を組み合わせて、「保育課程経営」という専門用語を用いることを提唱したい。そして、保育課程経営とは、保育課程開発の各段階とそれに対応する経営活動をPDCAサイクルにのせて推進し、より豊かな園の保育を実現しようとする営みと定義することにする。保育課程経営は、保育課程の内容開発と無関係に進行することはなく、内容開発を包含するが、本研究では、組織としての条件整備面に特に注目している。そこで、内容開発面を共に含む場合を「広義の保育課程経営」とし、含まない場合を「狭義の保育課程経営」とする。

ここで、「カリキュラムマネジメント」という用語を用いない理由を述べたい。「カリキュラムマネジメント」という用語は、「教育課程経営」という用語以上に、教員集団が創り変革していくという意味が込められていると考えられる。一方、「保育課程」という用語には、「教育課程」という用語と違って、保育士集団が、保育実践の成果を構造化しながら作りあげられていく、変革していくという意味が最初から含まれている。しかも、2009年度から公的に採用された概念である。保育課程の経営を奨励していく上では、「カリキュラムマネジメント」よりも「保育課程経営」を用いる方が、現実的であると考えられる。

また、PDSI等でなく「PDCA」という用語を用いるのは、次のことからである。厚生労働省が2009年に公表した『保育所における自己評価ガイドライン』<sup>12)</sup>では、「PDCAの循環の継続」という表現がなされており、2009年刊行の『保育用語辞典〔第5版〕』<sup>13)</sup>でも、「PDCAサイクル」という用語が取り上げられ、解説されている。現状に応じて、「PDCA」という用語を用いているわけである。

### 4. 保育課程経営研究の可能性

周知の通り、経営部分については、主体となる組織の裁量幅が大きく、自律しやすいほど、研究意義は大きい。ここでは、次の1)、2)、3)、4)のように、保育園においては、保育の内容・方法・形態の決定の際に、幼稚園や小・中学校以上に裁量幅が大きく、かつ、自律しやすいことを指摘することで、保育課程経営研究が保育園保育を変革していく可能性が十分にあることを論じることとする。

#### 1) 保育課程経営において第1に尊重されている保育園の独自性と創意工夫

保育園保育では、第1に、各保育園の独自性と創意工夫が尊重されている。そして、その特長を明確にすると共に、一定の水準を確保する上での課題を明確にして修正を行うための評価手段として、保育所保育指針は位置づけられている。

すなわち、『保育所保育指針解説書』<sup>14)</sup>では、「序章」の「1. 改訂の経緯」の「(1) 保育所保育指針とは何か」において、次のように述べられている。「保育所における保育は、本来的には、各保育所における保育の理念や目標に基づき、子どもや保護者の状況や地域の実情等を踏まえて行われるものであり、その内容については、各保育所の独自性や創意工夫が第一義的に尊重されるべきです。」このように、保育の内容については、各保育所の独自性や創意工夫が第一義的に尊重されるべきであると明記されている。ただし、次のような条件が追記されている。「その一方で、すべての子どもの最善の利益のためには、子どもの健康や安全の確保、発達の保障等の観点から、各保育所が行うべき保育の内容等に関する全国共通の枠組みが必要です。このため、保育指針において、各保育所が拠るべき保育の基本的事項を定め、保育所において一定の保育の水準を保つことにしています。」すなわち、保育所保育指針は、全国の各保育園において一定の保育の水準を保つための共通の枠組みとして、存在しているということである。これらをまとめると、各保育園は、独自性を発揮しつつ創意工夫を図りつつ保育を推進してい

くことを基本とし、その過程で、国の定めた一定の保育の水準というものを確保していくために、保育所保育指針の観点から保育の課題を明確にして修正も行うということである。

この保育所保育指針の果たすべき機能をより明示しているのが、『保育所における自己評価ガイドライン』<sup>15)</sup>の中の「自己評価の理念モデル」であり、それは、保育課程経営の観点から自己評価がとらえられているものといえる。

このモデルでは、自己評価は、「C<sup>1</sup>・C<sup>2</sup>・Aの3つの過程に分けて」次のように考えられている。「C<sup>1</sup>では、個々の保育士等がそれぞれの実践を振り返り、他者に語ったり文章化して」、「保育所という組織としての保育や子ども理解へと転換・統合するのが、次のC<sup>2</sup>です。」「園内研修等において、……職員間で子どもや保育について学びを深めることにより、個々の実践によって得られたものが関連性を持って整理され、次第に体系的なものとなっていく。」こうして、その結果生じるのが、「構造化」であると。

この「構造化」に関連することとして、『保育所保育指針解説書』<sup>16)</sup>では、「保育の実践において組織性及び計画性をより一層高め、保育所保育の全体的な構造を明確にすることが必要となります」と述べられている。このことから、ここでの「構造化」とは、保育園保育全体の構造化であり、その保育園の保育目標と保育の内容・方法・形態とを関係づけるということであろう。これは、その園の保育目標を実現するための保育の理論的枠組みの明確化と言い換えてもよいであろう。

この構造化されたものについては、『保育所における自己評価ガイドライン』<sup>17)</sup>の「自己評価の理念モデル」では、Aの段階で、保育士等が、「保育所保育指針に関連付けて特徴を明らかにする」ことになっている。一般的な基準である保育所保育指針における対応部分と比較して、より重視されている事項が「園が大切にしている価値」ないし園の特長とされて、十分に考慮されていない、あるいは、十分に達成されていない事項が、園の「課題」とされるところとらえることができよう。

これらから分かるように、各保育園においては、保育の実際から保育の構造ないし理論的枠組みを構築することが第1に重視されている。そして、その構築されたものの特長を明らかにすると共に、一定の保育の水準を保持するための課題を明らかにして修正を行うための手段として、『保育所保育指針』を活用することになる。

『保育所保育指針』は、各保育園が保育課程を編

成する際に、最初に自己規制するためのものではなく、あくまで各保育園の保育の特長を明確にすると共に、課題を明確にして修正を加えていくためのものである。保育園とは、全国共通の一定の保育の水準を確保しておけば、独自性と創意工夫によって自由に保育課程を編成し、自己変革していける組織であるといえるのである。

## 2) 保育のねらい及び内容を具体化する際の保育園の裁量幅の大きさ

『保育所保育指針』では、保育園保育のねらい及び内容は、就学前の約6年間の共通事項として一括して示されている。その具体化については、乳児保育と3歳未満児の保育と3歳以上児の保育とに分けて配慮事項が示されているが、基本的に、その間のいつに、どのようなねらいや内容を具体化するかは、各保育園に任されている。1～2年の幅で教育内容が基本的に定められている小・中学校のみでなく、就学前の約3年間の共通のねらい及び内容が示されている幼稚園と比較しても、保育園の裁量幅は大きいのである。

## 3) 教育のねらいが情意面の育成のみである点から生じる保育園の自律しやすさ

保育園保育の教育面のねらいは、豊かな、あるいは、前向きな心情、意欲、態度等という情意面を育てることである。この育てることがねらわれている豊かな、あるいは、前向きな心情、意欲、態度等には、到達水準がない。この点については、すでに小川が、幼稚園教育で育てることがねらわれている心情、意欲、態度等について、到達水準を持つものではないと述べている<sup>18)</sup>が、保育園保育で育てることがねらわれている心情、意欲、態度等の場合も同様である。到達水準がない以上、それらのとらえ方については、各保育士、各保育園それぞれとなり、保育園は自律しやすくなるといえる。

また、目指す子ども像は、情意面の育成という観点からのみ描くことになるので、知識・技能の習得等の観点からもとらえて描く必要のある小・中学校と比べると、複雑ではなく、描きやすい。明確にしやすく、園内で共有しやすい。

したがって、各保育園は、教育面の方向性において、小・中学校以上に、自律しやすいと考えられるのである。

## 4) 総括

保育園においては、保育の独自性と創意工夫が第一に尊重されている。さらに、保育のねらい・内容

を決める際の裁量幅は幼稚園や小・中学校以上に大きく、特に、教育面のねらいが情意面の育成のみであることから、小・中学校以上に目指す子ども像を明確に描きやすく、自律しやすくなるといえる。

保育課程経営研究を推進すれば、保育園保育を変革していける可能性は十分にあると考えられるのである。

## 5. 総括的考察

本研究では、保育課程の経営の必要性について論じ、保育課程経営という専門用語を提唱した上で、保育課程経営研究が保育園保育を変革していける可能性について論じた。これをまとめると、次のようになる。

まず、これまで以上の保育園保育の質的向上を目指して、保育の一貫性、体系的、組織性を向上させて、保育課程開発を推進する改革を実現するために、組織としての条件整備、すなわち、経営は、必要であると考えられるのである。

次に、保育課程開発を推進するための組織としての条件整備、すなわち、経営を示す専門用語として、その奨励を目指して、「保育課程経営」を用いることにする。そして、保育課程経営とは、保育課程開発の各段階とそれに対応する経営活動をPDCAサイクルにのせて推進し、より豊かな保育園保育を実現しようとする営みと定義する。さらに、保育課程の内容開発面と条件整備面を含む場合を「広義の保育課程経営」とし、条件整備面のみを含む場合を「狭義の保育課程経営」とする。

さらに、この保育課程経営研究の成果を保育園現場で活用すれば、保育園保育を変革していける可能性は十分にあると考えられる。それは、次の理由からである。まず、保育園においては、各園の保育の独自性と創意工夫が第一に尊重されている。次に、保育のねらい・内容を決める際の裁量幅が幼稚園や小・中学校以上に大きい。さらに、教育面のねらいが情意面の育成のみであることから、小・中学校以上に、目指す子ども像を明確に描きやすく、自律しやすいといえる。

保育課程経営研究の大きな可能性を踏まえ、本研究の成果をたたき台とし、保育課程経営研究を推進することが期待されるのである。

## 注

- 1) 厚生労働省 (2008)『保育所保育指針解説書』フレーベル館、125-126頁。
- 2) 筆者が日常的に関係している保育所は、公的に〇〇保育園という名称を使っておられるので、そ

のことを尊重し、本研究では、保育園という名称を用いることにする。

- 3) 厚生労働省 (2008) 前掲書、124-153頁。
- 4) 横松友義・渡邊祐三 (2009)「各保育園におけるこれからの保育課程開発のための園文化創造アドバイザーの支援に関する考察」『岡山大学大学院教育学研究科研究集録』141、29-42頁。
- 5) 厚生労働省 (2009)『保育所における自己評価ガイドライン』厚生労働省。
- 6) 鈴木千代子 (2005)「保育目標 (どんな子どもに育てたいのか) の合意に向けて～『週だより』の取り組みから～」『季刊保育問題研究』212、219-222頁。
- 7) 横松友義・渡邊祐三 (2009) 前掲書、29-42頁。

このアクション・リサーチは、保育方法論やカリキュラムについて研究している外部支援者との協働によるものである。まず、保育園での保育士の時間的余裕を考慮して、外部支援者が共同で検討するための資料を作成している。所属保育士が実際にその達成を目指す保育目標を得るために、園内で、園の要覧、指導計画、実践記録 (園の職員がデジタルカメラで撮影した写真を含む) 等を収集し、保育実践の観察記録、保育実践に関する聞き取りを行っている。そして、これらの資料から保育目標案を導き出している。また、所属保育士が保育目標について納得できるように、教育面の諸目標の前提となっている教育基本法での「幼児期の教育」の規定についての理解を深める資料を収集している。同法で、幼児期の教育とは、「教育の目的」である「人格の完成」へ至るための「人格形成の基礎を培う」ことであることを踏まえ、人格完成へ至る過程と人格完成へ至るための基礎についての理解を深めるための資料を、現在購入でき、一般によく知られていると考えられるものに範囲を限定して収集している。そして、該当部分あるいはその部分の解釈を示している。外部支援者は、人格完成へ至る過程及び人格完成へ至るための基礎に関する考え方と、その考え方を背景に明確にされている保育目標という形で、共同検討資料を作成している。外部支援者は、園長と副園長に共同検討資料の内容が妥当かどうかの検討を依頼し、助言を得ることを繰り返し、最終的に了承を得るに至っている。そして、その最終的に得たものを今後検討され発展していく元になるその時点での保育目標に関する考え方としている。

- 8) 植田健男 (2009)「教育課程経営論の到達点と教育経営学の研究課題」『日本教育経営学会紀要』51、34-44頁、参照。

- 9) 高野桂一編著(1989)『教育課程経営の理論と実際—新教育課程基準をふまえて—』教育開発研究所, i・4・7-8頁。
- 10) 中留武昭編著(2005)『カリキュラムマネジメントの定着過程—教育課程行政の裁量とかかわって』教育開発研究所, 107-108・110-112・330頁。
- 11) 中留武昭・田村知子(2004)『カリキュラムマネジメントが学校を変える』学事出版, 11頁。
- 12) 厚生労働省(2009)前掲書。
- 13) 森上史朗・柏女霊峰編(2009)『保育用語辞典〔第5版〕』ミネルヴァ書房, 128頁。
- 14) 厚生労働省(2008)前掲書, 8頁。
- 15) 厚生労働省(2009)前掲書。
- 16) 厚生労働省(2008)前掲書, 126頁。
- 17) 厚生労働省(2009)前掲書。
- 18) 小川博久(2000)『保育援助論』生活ジャーナル, 102頁。